



BASIC ELEMENTS OF ORIENTATION (ORIENTATION-EXECUTION) FUNCTION IN ENTERPRISES

Fatma Nur ÇİÇİN*

*Doktora Öğrencisi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, fatmanurcicin@hotmail.com, Orcid no: 0000-0002-2489-4147

Received Date:06.02.2024 Accepted Date:09.04.2024

Copyright © 2024 Fatma Nur ÇİÇİN. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Managers give necessary orders to employees provide effective communication with employees provide training to employees when necessary and try to motivate employees to realize the activities of enterprises and ensure continuity. All the efforts of managers towards employees are called directing, leading, or executing. Since directing is realized through orders and instructions, it is also the basis of management. Therefore, power, authority, authorization, command, and influence components are needed for the realization of directing. For effective directing, leadership with the ability and willingness to direct is also needed. In addition, effective communication, and strong motivation in both the leader and the employees are needed for the realization of direction. In this study, firstly, the components of power, authority, authorization, command, and influence, which are the basic elements required for direction in enterprises, are explained. Then, the element of leadership is explained with an overview of leadership theories. In the third stage, the theoretical narrative on effective communication was given by focusing on communication this time. Fourth and lastly, the main theories of motivation and motivation theories are presented. As a result, studying the basic elements of the management function in businesses helps the business to be managed efficiently and effectively at all levels, to achieve its goals and to achieve sustainable success.

Keywords: Management, leadership, orientation, motivation, management-organization

JEL Clasifications: M11, M12, M54

İŞLETMELERDE YÖNELTME (YÖNVERME-YÜRÜTME) İŞLEVINİN TEMEL UNSURLARI

ÖZET

Yöneticiler, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirip süreklilik sağlaması için çalışanlara gerekli emirleri verir, çalışanlarla etkili iletişim sağlar, gerektiğinde çalışanlarına eğitim verir ve çalışanları motive etmeye çalışır. Yöneticilerin çalışanlara dönük bütün çabalarına yöneltme, yönverme veya yürütme denilmektedir. Yöneltme emir ve talimatlarla gerçekleştirildiğinden yönetmenin de temelidir. Dolayısıyla, yöneltmenin gerçekleşebilmesi için güç, otorite, yetki, emir ve etkileme bileşenlerine ihtiyaç duyulur. Etkin bir yöneltme içinse yöneltme yeteneği ve isteği olan liderliğe de ihtiyaç duyulur. Ayrıca yöneltmenin gerçekleşebilmesi için etkili bir iletişim ve hem liderde hem de çalışanlarda güçlü motivasyonun oluşturulmasına ihtiyaç duyulur. Bu çalışmada, ilk olarak işletmelerde yöneltme için gereken temel unsurlardan güç, otorite, yetki, emir ve etkileme bileşenleri aktarılmıştır. Ardından liderlik unsuru liderlik kuramlarına genel bakış açısı altında sunulmuş, üçüncü aşamada, iletişim konusu üzerine odaklanılarak etkili iletişim üzerine kuramsal açıklamalar yapılmıştır. Dördüncü ve son olarak, motivasyon ve motivasyon kuramlarının başlıcaları aktarılmıştır. Sonuç olarak, işletmelerde yöneltme işlevinin temel unsurlarını çalışmak, işletmenin her düzeyde verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesine, hedeflerine ulaşmasına ve sürdürülebilir bir başarı elde etmesine yardımcı olur.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, liderlik, yöneltme, motivasyon, yönetim-organizasyon

JEL Sınıflandırması: M11, M12, M54



1.GİRİŞ

Yönelme (Yürütme), işletmelerin faaliyetlerini yerine getirebilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi için yöneticilerin çalışanlara etkin liderlik yapması, gerekli motivasyonu sağlaması ve etkili iletişimi sağlayarak çalışanları harekete geçirebilmesidir. Örgütlenme ile kontrol fonksiyonları arasında adeta bağlaç görevi gören yönelme “astlara emir verme, eğitime, güdüleme ve örgütte disiplini sağlama çabalarının tümü” olarak da ifade edilmektedir. Yöneticinin bu fonksiyonu en iyi şekilde yapabilmesi için işletmenin amaçlarını, değerlerini, çalışanlarını, önem ve önceliklerini iyi tanıması gerekir (Öztürk, Hekimoğlu ve Akbaba, 2018: 85).

Yönelmenin asıl amacının çalışanlar ile örgütün bütünleşmesini sağlayarak amaçlara ulaşmak olduğu düşünüldüğünde konusunu da insanlar ve onların davranışlarının oluşturduğu söylenebilir. Bu durum yönelmenin kapsamlı, dinamik ve devamlılığının sağlanması gereken bir süreç olduğunu göstermektedir. Etkin bir yönelme için kullanılan yöntemlerin başında liderlik, etkili iletişim, motivasyon ve güç gelir. Yöneticilerin bu teknikleri nasıl kullandığı işletmelerde örgüt davranışlarının kalitesini belirlemekle yakından ilişkilidir. Yönelmede önemli diğer bir hususta yöneticilerin çalışanlara emir verme şeklidir. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin kültürel, sosyal ve siyasal yapıları ile yöneticilerin eğitim düzeyi, çevresi, yetiştirme tarzı çalışanların verilen işleri etkili ve doğru yapmaları da önemli diğer hususlardır (Anameriç, 2005: 10-11).

Yönelme, emir ve talimatlarla yapılır ve bir anlamda yönetimin temelini oluşturur. Başka bir ifadeyle bu emir ve talimatlar işletmenin amaçlarına uygun olarak kaynakların kullanımı, insanların örgütlenmesi, yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Çakmak, 2016: 49). Yönelme, “kurumsal güç kaynaklarından olan otorite ve yetki kullanımı aracılığıyla emir ve talimatların oluşturulduğu, bunların birtakım mesajlar hâlinde astlara aktarıldığı ve motivasyon yöntemleriyle insan çabalarının amaç doğrultusunda yönlendirildiği bir yönetim işlevi” olarak tanımlandığına göre, güç-otorite-yetki-emir ve etkileme, liderlik, iletişim ve motivasyonun bu işlevin etkin yapılmasını sağlayan en önemli konular olduğu söylenebilmektedir (Özalp vd, 1996: 39).

2. GÜÇ, OTORİTE, YETKİ, EMİR VE ETKİLEME

Güç ve Güç Kaynakları: En genel tanımıyla güç “bir kimsenin başkalarını istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği” olarak ifade edilir. İşletmelerde ise bu ifade “kullanılan her türlü otorite ve yetki” şeklindedir. Buradan da anlaşıldığı gibi güç olayının ortaya çıkması için, kullanan ve etkilenmesi istenen en az iki kişinin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Gücü kullanan bireyin etkileyebildiği kişilerin tamamı “güç alanı” nı, hangi konularda etkileyebildiği “güç konusu” nu bunu yaparken hangi kaynaklardan faydalanacağı ise “güç kaynakları” nı oluşturur. İnsanları etkilemede önemli olan başlıca güç kaynakları “yasal güç, uzmanlık gücü, zorlayıcı güç, benzeşim ve karizmatik güç ve ödüllendirme gücü,” olarak sıralanabilir (Meydan ve Polat, 2010: 130).

Seçim ya da atamayla belirli bir makama getirilen kişiye verilen biçimsel yetki ve otoriteyi temsil eden **yasal gücü**, yönetici ya da liderin örgüt üyelerini ödüllendirerek motivasyonu sağlaması **ödüllendirme gücünü**, örgüt üyelerini belirli doğrultuda istenen davranışlara yöneltmek için yapılan maddi ve manevi zorlamalar **zorlayıcı gücü**, yönetici ya da liderin çalışanlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onlar tarafından örnek alınması, **benzeşim ve karizmatik gücü**, yine yönetici ya da liderin bilgi, tecrübe ve uzmanlığı ile elde ettiği güç ise **uzmanlık gücünü** ifade etmektedir.



Otorite ve Otorite Tipleri: Gücün kaynaklarından olan otorite “belirli bir örgüte bağlı kişilerin, üstlerin emir ve talimatlarını gönüllü ve koşulsuz olarak yerine getirmeleri” olarak ifade edilmektedir. Barnard'ın “Kabul Teorisi”ne göre ise bir kişinin otoritesi, astların onun emir ve talimatlarını yerine getirmelerini kabul etmeleriyle açıklanmaktadır. Weber, örgütsel davranışların; toplumun kültüründen, sahip oldukları özelliklerden ve bürokrasiden etkilendiğini savunmuş ve otorite türlerini üç gruba ayırmıştır. Bunlar; kuralların ve yönetim standartlarının bulunmadığı, toplumların geleneksel yasalarıyla sınırlı kuralların başkan veya yönetici tarafından uygulandığı **Geleneksel Otorite**, yöneticinin kişisel üstünlüğüne, güvenine, değiştirme gücüne ve karizmasına dayanarak uygulanan **Karizmatik Otorite**, hukuki olarak atanmış yöneticilere kişisel olmayan bir itaatin olduğu, kural ve hakların bütün olarak akılcı bir şekilde belirlendiği, kişiye değil makama itaat edilen ve hiyerarşik bir yapının olduğu işletmelerde uygulanan **Rasyonel, Yasal ve Bürokratik Otorite** olarak açıklanmaktadır (Çelik ve Şimşek, 2013: 59).

Yetki ve Yetki Türleri: İşletme ya da örgütlerde üstlere verilen karar verme ve astların davranışlarını belirleme hakkı yetki olarak tanımlanmaktadır. Yetki, örgütteki daha üst yönetimin bir alt yönetime böyle bir hakkı vermesi ile oluşur. Örgütün üst yönetimi ise böyle bir hakkı hukuki ve yasal düzenlemelerle belirlenmiş ana sözleşmeden alır. İşletmelerdeki hiyerarşik yapılar ve ilişkilerden kaynaklanan üç çeşit yetki türü vardır. Bunlar; Karar verme, mevcut kaynakları kullanma ve sonuç almayı içeren ve bu haklara sahip olmayı ifade eden **Emir-Komuta Yetkisi**, karar verme yetkisi olmayan, emir komuta heyetine amaçları belirlemede, öneride bulunma, incelemeler yapma ve alternatifler geliştirme konularında yardımcı olan **Kurmay Yetki**, emir-komuta yetkisi ile kurmay yetki arasında bulunan, sadece önerilerle kalmayıp, çalışanların davranışlarını da belirleme hakkıyla kurmay yetkiden, davranışları belirleme hakkının sadece kendi alanıyla sınırlı olmasıyla emir-komuta yetkisinden ayrılan ve uzmanlık alanına giren işlerin nasıl yapılacağını belirleme yetkisine sahip **Fonksiyonel Yetki** olarak tanımlanmaktadır (Çelik ve Şimşek, 2013: 58).

Emir, Emir Türleri ve Özellikleri: Emir; “bir hareketi başlatan, devam eden bir hareketi değiştiren ya da durduran talimat”lardır. Emirler, astlar tarafından yerine getirilebilir, sınırları belirli, makul, motive edici, yasal düzenlemelere uygun, açık ve tam olmalıdır. Bu süreçte üst ile ast arasında tek yönlü bir ilişki vardır. Emirler uygulamalarda farklı şekillerde olabilmekte ve içeriklerine, niteliklerine ve şekillerine göre gruplandırılabilir. Bunlar; özel emirler, kesin talimat içeren veya içermeyen, yazılı ve sözlü emirlerdir (Özalp vd, 1996; 37).

Etkileme: Üstlerin güç ya da otoritesini kullanırken faydalandığı etkileme, “bir bireyin verdiği talimatlarla başka birinin davranışlarında yaptığı değişim süreci” olarak tanımlanmaktadır. Güç ve etkileme arasında birbirinin etkisini artıran bir ilişki vardır. Buna göre, etkileme gücü artırır, güç arttıkça başkalarını etkileme oranı artmaktadır (Çelik ve Şimşek, 2013; 62).

3. LİDERLİK (ÖNDERLİK)

En genel tanımıyla Liderlik, “insanları, ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirme, yönlendirme yeteneği ve isteğidir”. Yöneticilik ve liderlik birbirinin tamamlayıcısı durumundadır. Belirli sınırlar içinde en iyiye ulaşma çabası olarak yöneticilik gelişmeyi temel alırken liderlik ise değişim ve dönüşümü temel alır. (Saruhan ve Yıldız, 2009: 232). Yöneticilik bir iş, liderlik ise etkileyebilme ve eyleme geçirebilme işidir (Koçel, 2018: 574). Liderler örgüt büyüklüğüne göre, durumlarına göre, anlayış ve davranışlarına göre ve yeni lider türleri olarak gruplandırmaktadır.

Grup büyüklüklerine göre; şahsi ve yönetici lider,

Durumlarına göre; pozitif ve negatif lider,



Anlayış ve davranışlarına göre; Demokratik, otokratik, serbestçi, hümanist, destekleyici, karizmatik, doğal, işe dönük ve dönüştürücü lider;

Yeni liderlik tiplerini olarak da hizmetkâr, etik, simbiyotik, toksik, vizyoner liderlik, Kriz, Otantik, Kurumsal ve Kuantum Liderliği olarak gruplandırılabilir.

Liderliği ve süreci açıklamaya yönelik yapılan birçok çalışma sonucunda geliştirilen teoriler özellikler, davranışsal ve durumsallık kuramları olarak gruplandırılmıştır (Önen ve Kanayran, 2015; 46).

* **Özellikler Kuramı:** Liderlerin doğuştan belirli özelliklere sahip oldukları ve bu özelliklere sahip olanların erkenden tespit edilerek topluma fayda sağlayacak şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ifade eder. Zamanla bu düşünce, doğuştan kazanılan bu özelliklerin eğitim ve deneyimle gelişebileceğini öngören fikirlere yerini bırakmıştır. Bahsi geçen bu özellikler: “Zeka, inisiyatif, yakışıklılık, olgunluk, deneyim, samimiyet, dil ve konuşma becerisi, bilgi, kararlılık, ileri görüşlülük, dürüstlük, açık sözlülük ve özgüvenli olması” gibi diğerlerinden farklı kılan özelliklerdir. Bununla birlikte bu özelliklerin her konumda geçerli olup olmadığı konusunda görüş farklılıkları ve tartışmalar yaşanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

* **Davranışsal Kuramlar:** Özellikler kuramında liderliğe yönelik yaşanan görüş farklılıkları ve tartışmalar araştırmacıları davranışlara yöneltmiştir. Liderlerin davranışlarına yönelik yapılan çalışmalar “Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton’un Yönetim Diyagramı, Mc Gregor’un X ve Y Kuramları ile Likert’in Dörtlü Yaklaşım Modeli” ni ortaya çıkarmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

a) Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli: 1945’lerde farklı kurumlarda liderlik davranışlarına yönelik Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu tarafından yapılan çalışmalarda, liderin astlarını örgüt amaçlarına yöneltmesinin temel etken olduğu ifade edilmiştir. Çalışmalara göre liderlik davranışında “Yapıyı Harekete Geçirme ve Anlayış” olmak üzere iki önemli kriter vardır: Bu kurumun yapısı otoriter liderliğe uygunsa örgüt harekete geçirilmelidir. Kurumun yapısında çalışanlar ile sürekli etkileşim varsa liderden anlayış beklenmesi kaçınılmaz olacaktır.

b) Michigan Üniversitesi Araştırmaları: 1947’lerde Michigan Üniversitesi’nde Rensis Likert tarafından yapılan çalışmada örgüt üyelerinin tatmini ve örgütün verimli çalışmasına katkıda bulunan faktörleri tespit etmek amaçlanmıştır. Verimlilik, motivasyon, iş tatmini, personel devir hızı, devam durumu, maliyet ve şikayetler çalışmada kullanılan başlıca kriterlerdir. Lider davranışları çalışmada “işe dönük” ve “kişiye dönük” olarak iki grupta toplanmıştır. İşe dönük olanlar, çalışanları amaç ve başarıya yönlendirip, otoritesini onların davranışlarını organize etmede kullanırken, kişiye dönük olanlar ise, yetkilerinin bir bölümünü astlarına bırakıp denetim görevini üstlenmişlerdir. Sonuçta kişiye dönük liderliğin, işe dönük olandan daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yöneticiler üretim-merkezli ve çalışan-merkezli olarak da incelenmiş çalışan-merkezli yöneticilerin en üretken grup olduğu, En etkin liderler ise çalışanlarla destekleyici ilişki kuran, grup kararına önem veren, teşvik eden liderlerin ise en etkin grup olduğu ifade edilmiştir (Küçüközkan, 2015: 91)

c) Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi: Bu modelde Ohio ve Michigan çalışmalarının teorilerini ve sonuçlarını gruplandırmışlar ve liderlerin davranışlarını açıklama ve yönlendirmeye yönelik kullanılacak bir matriks oluşturmuşlardır. Modelde, liderlerin insan ilişkilerine duyduğu ilgiyi dikey boyut olarak, üretime duydukları ilgiyi yatay boyut olarak ele almışlar ve sonucunda boyutlara verilen önceliğin derecesine göre beş tip liderlik tanımlamışlardır. Bunlar çalışana ve üretime düşük ilgi gösteren **Cıltz Liderlik**, çalışana yüksek fakat üretime düşük ilgi gösteren **Şehir Kulübü Liderliği**, çalışana düşük üretime yüksek ilgi



gösteren **Görev Liderliği**, çalışana ve üretime orta düzeyde ilgi gösteren ve bunlar arasında denge kurmaya çalışan **Orta Yolcu Liderlik** ve çalışana ve üretime yüksek ilgi gösteren **Ekip Çalışması Liderliği**' dir (Küçüközkan, 2015: 91).

d) Mc Gregor' un X ve Y Kuramları: Douglas Mc Gregor, liderlerin insan davranışlarına ilişkin düşüncelerini temel alarak birbirine tamamen zıt "X" ve "Y" teorilerini geliştirmiştir (Küçüközkan, 2015: 92).

X Teorisi' ne göre;

- İnsanlar genel olarak çalışmayı sevmez ve mümkün oldukça çalışmaktan kaçarlar.
- İnsanları çalıştırabilmek için korkutmak, cezalandırmak, yönlendirmek, denetlemek ve hatta tehdit etmek gerekir.
- Normal bir insan iş ve sorumluluk istemez, güvenlik ve en fazla kazanç ister.
- İnsanlar üretmek istemez ve değişikliğe direnç gösterir.
- İnsanlar için önemli olan kurumsal amaçlar değil, kendi çıkarlarıdır.

Y Teorisi'ne göre:

- İnsanlar için çalışmak oyun ya da dinlenme gibi doğaldır ve yaşamın parçasıdır.
- İnsanlar, amaçlarına ulaşmak için çalışacak, kendini yönlendirecek, eğitecek ve kontrol edecektir.
- İnsanların amaçlarına önem ve öncelik vermesi başarı ihtiyaçlarını da gidermeye yöneliktir.
- İnsanlar öğrenmek, kendini geliştirmek ister ve uygun şartlar oluşturulursa isteyerek daha fazla sorumluluk alırlar.
- İnsanlar, üretkendir, yaratıcıdır, yeniliğe ve değişime açıktır.
- X Teorisinde liderler otoriter iken Y teorisinde liderler demokratik ve katılımcı bir anlayışa sahiptir.

e) Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli: Rensis Likert, 1967 yılında etkin ve etkin olmayan gruplar arasındaki farkı oluşturan yapısal ve davranışsal faktörleri belirlemeye ve ideal yönetim sistemine yönelik geliştirdiği modelde 4 sistem oluşturmuştur. Bu sistemler; kararların yöneticiler tarafından alındığı, üst ile ast iletişiminin son derece zayıf olduğu, motivasyonun cezayla ve korkutmayla sağlandığı **İstismarcı Otoriter (Sistem-1)**, kararların yine yöneticiler tarafından alındığı fakat astların çalışırken az da olsa özgür ve esnek olabildikleri **Yardımsaver Otoriter (Sistem-2)**, Yöneticilerin, karar almada astların fikirlerini ve önerilerini dikkate aldıkları, çalışanların fazlasıyla özgürlüklerinin olduğu cezaya değil ödüllendirmeye öncelik veren **Katılımcı (Sistem-3)**, astların ve tüm grupların amaçlara ve işe yönelik kararların alınmasında katılım sağladığı, bilgi paylaşımı, güven, yatay iletişim, takdir ve ödüllendirmenin olduğu ve Likert'in önerdiği ideal yönetim sistemi olan **Demokratik (Sistem-4)** modelidir (Küçüközkan, 2015: 92).

***Durumsal Liderlik Kuramları:** Modelde temel alınan kriter koşullar değişkenidir. Davranışsal Liderlik Kuramları her şartta katılımcı liderliği savunurken Durumsal Liderlik Kuramları koşullara uygun liderliği savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 223-224)

a) Fiedler'in Durumsallık Modeli: Fiedler, lider ile astlar arasındaki ilişkinin, işin yapısının, liderin otorite ve gücünün liderin davranışlarının uygunluğunu belirleyen kriterler olduğunu ileri sürmüştür ve davranışları işe ve kişiye odaklı olarak gruplandırmıştır. Fiedler, en iyi ve kötü durumlarda işe yönelik, aradaki durumlarda ise kişiye yönelik yönetim tarzının uygun olacağını öngörmüştür. Önemli olanın içinde bulunulan koşullar olduğunu ileri sürmektedir.



b) Amaç-Yol Modeli: House ve Evans tarafından 1970 yılında geliştirilen modelde liderin astlarını nasıl etkilediği, iş açısından amaçların nasıl algılandığı ve buna ulaşırken nasıl bir yol izleyeceği konuları üzerinde durulmaktadır. Modelde, liderin yapması gereken astlara amaçlarını belirlemek ve ulaşma yollarını bulmalarına yardımcı olmaktır. Modelde ileri sürülen Emir verici, Destekleyici, Katılcı ve Başarı Arayıcı liderlik davranışlarından en idealinin Başarı Arayıcı model olduğunu ileri sürmüştür.

c) Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı: 1973 yılında yetki ve sorumluluk devri açısından geliştirilen modelde otoriter, danışan ve tam katımlı olmak üzere üç liderlik türünden söz edilmiştir. Bu liderlik türleri; kararları tamamen kendisi alan uygulayan ve uygulanmasını sağlayan **Otoriter lider**, astların görüş ve fikirlerini alan ama ihtiyaç duyduğu durumlar dışında yine de kararı kendisi veren **Danışan lider**, astları sorun ve çözümüne dahil edip birlikte karar alan, iş birliğine önem veren **Tam katımlı lider** olarak açıklanmaktadır. Burada en ideal liderliğin karar sürecine göre belirlendiği ve kriz anında otoriter liderliğin, astların önerilerinin bilinçli ve uygun olduğu, katılımlarının yüksek olduğu durumlarda tam katımlı liderliğin uygun olduğu öne sürülmüştür.

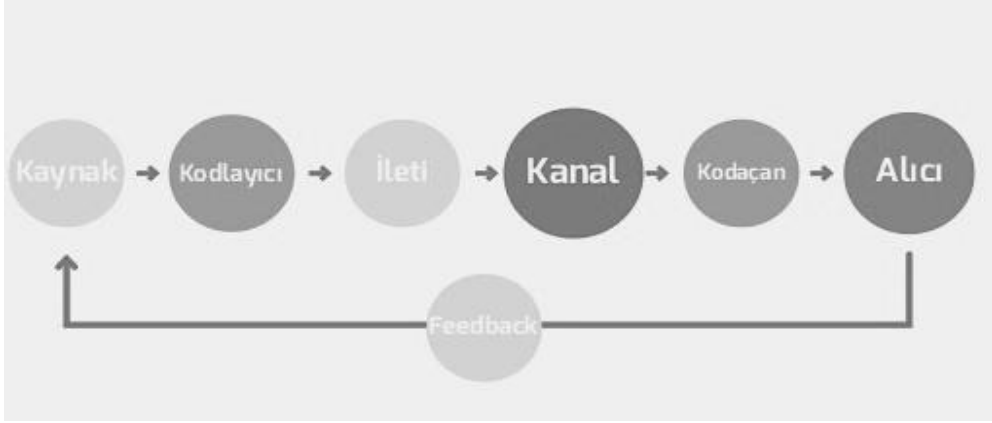
d) Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli: Reddin, 1984 yılında geliştirdiği modelde, Ohio modelinin ve yönetsel diyagramın göreve ve ilişkilere yönelik boyutlarına üçüncü olarak "etkinliği" eklemiştir. Çünkü liderlerin davranışlarının etkinliği bulunduğu çevrenin şartlarına bağlı olarak değişim göstermektedir. Dolayısıyla göreve ve ilişkilere yönelik davranışların etkin ya da etkin değil gibi bir ayrım yapamayacağını ileri sürmüştür. Burada bahsedilen etkinlik, liderlerin görevinin gerektirdiği işlerin ve planlanan amaca ulaşmanın başarılma derecesidir.

e) Yaşam Dönemi Yaklaşımı: Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın 1970' li yıllarda yaptıkları çalışmalar sonucunda geliştirdikleri teoride temel alınan "astların olgunluğu" dur. Burada sözü edilen olgunluk, yaş veya duygusal gelişim değil, eğitim, yetenek, bilgi ve başarıma arzudur. Çalışmada, astların olgunlaşmalarının yöneticilerin de liderlik uygulamalarını çeşitlendirdikleri öne sürülmüştür. Bu doğrultuda astlar örgüte ilk katıldığında iş eğitimi verilmesi, örgütsel kurallar ile yöntemlerin açıklanması, sonrasında oryantasyon sağlanması ve daha sonra yetenekleri ile daha büyük sorumluluklar verilmesi liderlerin astların olgunluk derecesine göre yapması gereken yaklaşımlardır.

4. İLETİŞİM (HABERLEŞME)

İletişim genel olarak "insanlar, gruplar ve kurumlar arasında bilgi, duygu, düşünce ve veri alışverişi" olarak tanımlanmaktadır. İletişim yönetimin tüm fonksiyonlarında bulunmakla beraber yöneltme fonksiyonunda daha önemli bir yere sahiptir. İşletmenin farklı birimleri ve çalışanları arasında ve işlerin yapılması sürecinde bağlantı sağlayan iletişim, grup içi davranışları değiştirmeye, düzenlemeye ve dönüşümü yönetmeye de yardımcı olmaktadır (Eren, 2003; 339).

Örgüt üyeleri arasında bilgi, veri ve düşüncelerin aktarılmasına aracılık eden iletişim süreci; bilgi ve düşüncelerini birtakım sembollerle karşı tarafa (alıcıya) gönderen bir verici (kaynak) ile bu sembolleri yorumlayıp algılayan (çözümleyen) bir alıcının varlığını gerektirir. İletişim süreci, genel olarak "kaynak, kodlayıcı, ileti, kanal, alıcı, kodu çözen, anlam, geribildirim ve gürültü" unsurlarını içerir. Genel olarak kabul gören sıralama, Şekil 2' de gösterilmiş ve kısaca açıklanmıştır (Demiray, 2008:14; Eren, 2010; 354).



Şekil 1: Temel İletişim Haberleşme Süreci

Fikir, düşünce veya verileri sembollerle kodlayıp anlaşılır bir şekilde hedef ya da alıcıya aktaran kişi ya da kurumlar **gönderici (Kaynak)**, mesajın işaret halini almasında ve düzenlenmesinde kullanılan semboller **Kod**, açık, anlaşılır ve tam olarak uygun dille alıcıya gönderilen mesaj **İleti**, mesajı alıcıya ileten araç ya da yol **İletişim Kanalı**, sürecin son aşaması olan mesajın gönderildiği birey ya da grup **Alıcı (Hedef)** olarak tanımlanmaktadır. Sağlıklı bir iletişim sürecinde gönderilen mesajın alıcı tarafından nasıl algılandığının belirtilmesine olanak tanıyan alıcıdan kaynağa karşıt bir mesajın gönderilmesi (**Geribildirim**) önem taşımaktadır. Bu durum iletişimin çift yönlü olmasına ve mesajın anlam ve şekil yönünden değişime uğrama riskinin ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır (Bektaş ve Erdem, 2015; 127).

Örgütlerde etkin iletişimi engelleyen kişisel, fiziksel, zamansal, içerik ve algılamaya yönelik birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler (Çelik ve Şimşek, 2013: 74):

a) **Kişisel Faktörler:** İletişimin ana unsurlarından olan verici ve alıcının asıl amacı etkin bir iletişim gerçekleştirmek olmasına rağmen, bu unsurların da zaman zaman buna engel olabildikleri görülmektedir. Bu engeller; verici ve alıcının kişisel amaçları, hırsları, değer yargıları, duygu ve düşüncelerinin mesajın kodlanmasında kullanılacak sembollerin seçimini etkilemesi ile güvenmedikleri, sevmedikleri ya da tanımadıkları kişi, örgüt yada kurumlardan gelen mesajlara karşı duyarsız yada veya negatif tavır almaları şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

b) **Fiziksel Faktörler:** İletişimin çeşitli yol ve araçların yardımıyla gerçekleştiğini düşünürsek, yüz yüze olan iletişimde aradaki mesafe; telefon aracılığıyla yapılan iletişimde gürültü, parazit; radyo ve televizyon kanalıyla yapılan iletişimde uydu alıcılarından kaynaklanan sorunlar ile ses ve görüntünün net olmaması gibi problemler bu faktörlere örnek olarak gösterilmektedir.

c) **Mesajın Oluşturulmasında Kullanılan Semboller:** Etkin iletişim, kaynaktan alıcıya iletilen mesajın içeriği bozulmadan veya değişime uğramadan ulaşması ve mesajın kaynak ile alıcının aynı anlamda algılanmasıyla sağlanacağına göre, kaynağın, mesajı oluştururken alıcıya göre semboller kullanması ve kendini karşı tarafın yerine koyup ona göre davranması olabilecek engelleri azaltmakta yada ortadan kaldırebilmektedir.

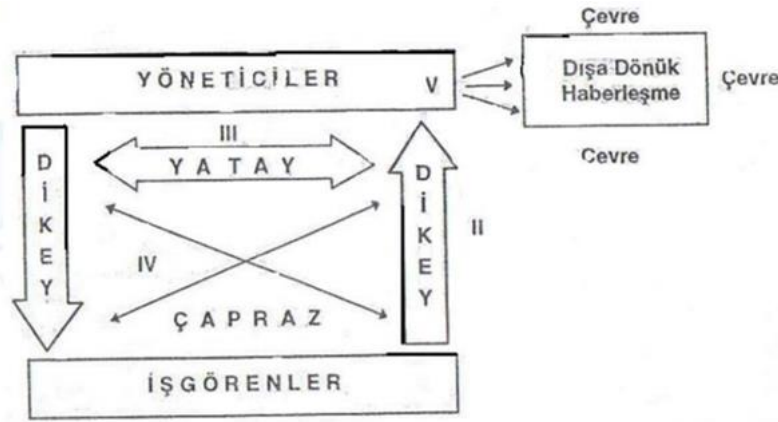
d) **Zaman Darlığı veya Baskısı:** Zaman, iletişimin etkinliğini önemli ölçüde etkileyebilecek bir unsurdur. Örneğin telefon aracılığıyla yapılan iletişimde, alıcının bulunamaması zaman darlığına ve bunun sonucunda mesajın başka birine iletilmesine neden olabilmektedir. Bu durum mesajı alan kişinin asıl hedefe aktarırken kendi yorumladığı ya da algıladığı şekilde aktarmasıyla mesaj içeriğinin değişebilmesi riskini doğurmaktadır. Yine işletmelerde zaman baskısı nedeniyle belirli yollar yada kademelerden geçmesi gereken mesajların kısa yollar yada sözlü olarak



gönderilmesi bazı sapmalara, eksik algılamalara ve hatırdta kalmaması gibi sorunlara neden olabilmektedir.

e) Peşin Değer Yargıları ve Algılamada Seçicilik: İnsanların çeşitli kişi veya konulara yönelik birtakım değer yargıları, alıcıların bazı mesajları isteyerek veya istemeyerek algılamaması (algıda seçicilik), önyargılar, güvensizlik gibi konular etkin iletişime engel teşkil edebilmektedir. İnsanların işlerine gelmeyen yada hoşlarına gitmeyen mesajları yada konuşmaları duymazlıktan gelmeleri bu durumun en somut örneklerindedir.

İşletmelerin iç ve dış çevreye yönelik yaptığı bilgi alışverişlerinin tamamı örgütsel iletişimi oluşturmakta ve bu iletişim iki şekilde kendini göstermektedir. Bunlar; işletmelerde temel alınan **resmi (biçimsel) iletişim** ile iş ilişkileri, görev ve sorumluluklar dışında işletmenin emir komuta zincirine bağlı kalmadan yapılan **gayri resmi (biçimsel olmayan) iletişim** dir. Resmi (biçimsel) iletişimler işletmelerde dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç biçimde gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu, 2001; 29).



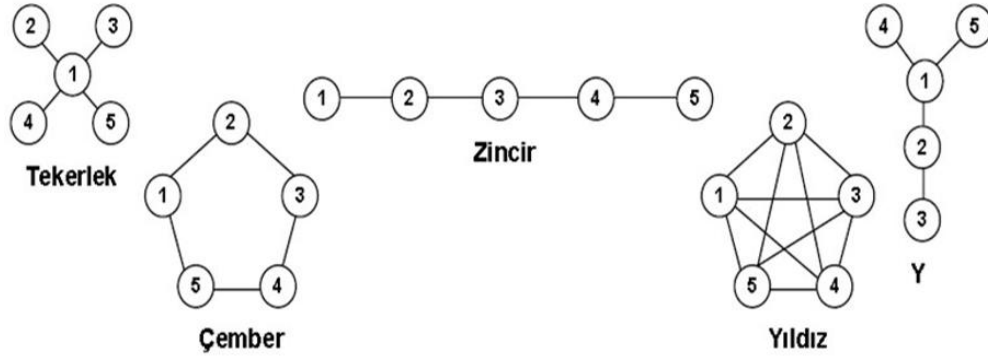
Şekil 2: Örgütsel İletişim Biçimleri

Dikey iletişim, hiyerarşik işletme yapılarında üst ve astlar arasında gerçekleşen yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya olabilen, çoğunlukla yazılı ve biçimsel olarak işleyen bilgi ve düşünce aktarımıdır.

Yatay iletişim, İşletmelerde aynı düzeyde bulunan yönetici ya da departmanlar arasında sorun çözümü, eş güdümün sağlanması ya da işleyişin hızlandırılması gibi nedenlerle karşılıklı ve güvene dayalı olarak çoğu kez sözlü olarak gerçekleşen bir iletişim şeklidir.

Çapraz iletişim, İşletmelerde fonksiyonel ilişkiler sonucunda ortaya çıkan farklı departmanlardaki yöneticiler ve çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim biçimidir. Bir bölümün amirinin diğer bölümün çalışanıyla kurduğu iletişim bu türe örnek olarak gösterilebilmektedir.

Örgütlerde iletişim farklı konumdaki insanlar arasında gerçekleşebileceği gibi, örgütü meydana getiren biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar arasında da gerçekleşmektedir. Örgütlerdeki biçimsel yapıları bir grup olarak kabul edecek olursak, grubu oluşturan kişiler ve özellikle liderle grup arasındaki iletişim, izlenilen yollar, alınan tavırlar farklı şekiller alabilmektedir. Bu doğrultuda ortaya çıkarılan ve grupsal iletişimlerde yaygın olarak kabul gören beş model bulunmaktadır (Koçel, 2018; 558-559; Demiray, 2008; 51-52).



Şekil 3: Örgütlerde Grupsal İletişim Modelleri

Merkezi Model: Geleneksel örgüt yapısında olduğu gibi yetki ve karar alma en üst yöneticide bulunmaktadır. Grubun tüm üyeleri en üst yöneticiyle iletişim kurabilirken kendi aralarında herhangi bir bilgi alışverişi bulunmamaktadır. Liderlik tatminin fazla grup tatmininin az olması, iletişimin hız ve doğruluk unsurlarının yüksek olması, merkezileşme seviyesinin yüksek olması ve haberleşme kanal sayısının sınırlı olması bu modelin başlıca özellikleridir.

Y Modeli: Sınırlı sayıdaki iletişim kanalı kullanılan bu modelde merkezileşme seviyesi merkezi modelden sonra gelen en yüksek düzeydir. Yine bu modelde de liderlik tatmini ve kişisel tatmin yüksek buna karşılık grup tatmini düşüktür.

Zincir Modeli: İletişim kanalları, grup ve kişisel tatmin, liderlik merkezileşme seviyesi orta düzeyde bulunan modeldir.

Daire (Çember) Modeli: Önceki üç modele göre grup üyeleri arasındaki iletişim oldukça fazla olan modelde tek bir kişinin merkezde olması ve tekel iletişim kurması büyük oranda engellenmiştir. Merkezileşme ve liderlik seviyesinin düşük, iletişim kanalları ve grup tatmininin orta düzeyde ve bireysel tatminin düşük olarak gerçekleştiği daire modelinde iletişimin hız ve doğruluk seviyesi de düşük olarak gözlenmektedir.

Serbest Model: Bu modelde iletişim kanallarının tümü hiçbir kısıtlama olmaksızın üyelere açıktır. İçlerinde en demokratik olan modelin düşük merkezileşme seviyesine, çok fazla iletişim kanalı ve yüksek bir grup tatminine sahip olduğu söylenmektedir.

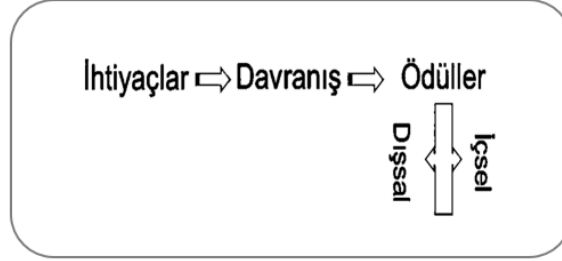
Başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmaya çalışan ve bunu çalışanları emir ve talimatlarla yönlendirerek gerçekleştiren yöneticiler, astlarıyla olan bilgi akışının önemini ve bu konuda etkin iletişimin rolünü düşünerek bir takım iyileştirme önlemleri almaktadırlar. Mesajın tekrarı, sonucu gözlemlene, iletişimde kullanılan dilin sadeleştirilmesi, empati, haber ve bilgi akışının etkin yönetimi, iletişim kanallarının fazlaştırılması ve bilgisayar kullanımının özendirilmesi gibi yöneticilerin örgütsel iletişimi iyileştirmeye yönelik kullanabilecekleri yöntemler bulunmaktadır (Eren, 2003: 569).

5. MOTİVASYON

Motivasyon, insan davranışlarına yönelik nasıl ve neden sorularının karşılık bulduğu bir olgudur. İnsanların günlük yaşamlarında ortaya çıkan davranışlarının temelinde güdü, dürtü, başarı, istek ya da ihtiyaç gibi itici güçler bulunmaktadır. İnsan davranışlarının ve çabalarının başarılı olma derecesi, karşılığında elde ettikleri ödülün ihtiyaçlarını tatmin etme oranına bakılarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte ödül, yapılan davranışın uygunluğu konusunda bir geri bildirim olarak da işlev görmektedir. Ödüller, kişinin davranışlarına karşılık doğrudan elde ettiği sonuçlar olan içsel ödüller ve dolaylı olarak elde ettiği karşılık olan dışsal



ödülleri olarak iki grupta incelenmektedir. Bu doğrultuda motivasyon; insan davranışlarının ve çabalarının belirli bir amaca ulaşmak için uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Eren, 2010: 499). Bu tanıma yansıtılan basit bir motivasyon modeli şekil 5’de gösterilmiştir.



Şekil 4: Motivasyon Modeli

Yöneticilerin motivasyona yönelik kuramsal teorileri tarihsel süreç içinde zaman, insanlara bakış açısı, kültürlerarası farklılıklar gibi nedenlerle değişiklik göstermektedir. İnsanların nasıl motive dilediğini açıklamaya çalışan kuramlar tarihsel süreçte “geleneksel, insan ilişkileri, insan kaynakları ve çağdaş yaklaşımlar” la değerlendirilmektedir (Küçüközkan, 2015: 100).

Geleneksel Yaklaşım: Frederick W. Taylor’un çalışmaları ile başlayan yaklaşımda, işgörenlerin gösterdikleri yüksek performansa karşılığında dışsal ekonomik ödüller alması önerilmekte ve çalışanlar “ekonomik varlıklar” olarak görülmektedir. Ayrıca bu yaklaşım performansa yönelik özendirici ödeme sistemlerinin oluşmasına da öncülük etmiştir.

İnsan İlişkileri Yaklaşımı: Bilimsel dönemin “ekonomik insan” düşüncesi, yerini zamanla sosyal bir insan modeline bırakmaya başlamıştır. Hawthorne araştırmaları, çalışanları işe özendiren nedenlerin ekonomik unsurlar değil işin çekiciliği ve grup dayanışması gibi sosyallik içeren unsurlar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bu araştırmalarla ilk kez, çalışanlar ve insanlar ayrı değerlendirilmiş “Ekonomik İnsan” yerini “Sosyal İnsan” modeline bırakmıştır.

İnsan Kaynakları Yaklaşımı: Bu yaklaşım ekonomik ve sosyal insan modellerinin de üzerine çıkarak “bireyin bir bütün olduğu” şeklindeki insan kavramını getirmiştir. Bu yaklaşımda, çalışanların karmaşık yapıları olduğu ve çeşitli yollarla motive oldukları ileri sürülmektedir.

Çağdaş Yaklaşımlar: Yöneticilerin, çalışanları uygun nitelikte ve önemli katkı sağlayanlar olarak görmeleri durumunda örgütsel performansın daha yüksek olacağı ve dolayısıyla işletme başarısının artacağını ileri sürülen bu yaklaşım motivasyon konusunda mevcut bakış açısının sürekli geliştirilmesi ve değişen teknoloji ile işletme yapılarına uygun hale getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Başlıca motivasyon kuramları iki başlık altında incelenmektedir. Bunlar; insan ihtiyaçlarının analizini içeren ve içsel faktörlere ağırlık veren “kapsam veya içerik” kuramları ile dışsal faktörlere ağırlık veren “süreç kuramları” olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2018: 640).

* İçerik Kuramları: Bu kuramlar, motivasyonu sağlayan ihtiyaçlara odaklanmakta ve insanları eyleme yönlendiren faktörlerin gıda, başarı veya ekonomik ödüller gibi temel ihtiyaçlar olduğunu ileri sürmektedir. En çok bilinen içerik kuramları; “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı, McClelland’ın Başarı Güdüsü Kuramı ve Alderfer’in VİG Kuramı”dır (Eren, 2003: 561)

* Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı: 1943 yılında Abraham Maslow tarafından geliştirilen kuramda halen birçok bilim alanında kullanılan bir model tasarlanmaktadır. Bu



kurama göre insanlar, şekilde sıralanan ve hiyerarşik bir yapıda olan ihtiyaçlar tarafından motivasyonlarını sağlamaktadır. Şekilden anlaşıldığı gibi, günlük hayatta insanları eyleme yönelten ve motive eden beş temel ihtiyaç tanımlanmaktadır. Bunlar; fizyolojik, güvenlik, sosyal (bağlanma, aidiyet), itibar ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak tanımlanmaktadır. Burada beslenme, barınma, dinlenme, varlığını devam ettirme gibi temel yaşamsal ihtiyaçlar **fizyolojik ihtiyaçları**, tehlikesiz ve huzurlu bir ortamda çalışma, iş güvenliği, sosyal yardımlar

Güvenlik İhtiyaçlarını, çalışanların diğer çalışanlar tarafından kabul görmesi, arkadaş edinme, örgütün üyesi olma ve sevilme ihtiyaçları **Bağlanma (Aidiyet) İhtiyaçlarını**, diğer çalışanlardan ilgi, itibar, takdir ve saygı görme **İtibar ve Saygı Görme İhtiyaçlarını**, kişinin sahip olduğu yetenek ve bilgisini kullanarak potansiyelini ortaya çıkarması ve gelebileceği en üst noktaya ulaşması **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı** olarak açıklanmaktadır (Küçüközkan, 2015; 102).



Şekil 5: Maslow'un İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi

* Herzberg'in Çift Faktör Kuramı: Frederick Herzberg 1959 yılında geliştirdiği teoride çalışma ortamını dikkate alarak motivasyonu sağlayan iki faktörün olduğunu ileri sürmekte ve bu faktörleri motive edici ve hijyen faktörler olarak iki grupta değerlendirmektedir (Küçüközkan, 2015; 102).

Herzberg'e göre bu faktörler çalışanların motivasyonuna farklı boyutlarda katkı sağlamaktadır. Çalışma şartları, ücret düzeyi, şirket politikaları, ve örgüt içi ilişkiler, iş güvenliği ve tatmini **hijyen faktörleri**, "motivatörler (motivasyon faktörleri)" olmaktadır. Bunlar, çalışanlar açısından daha yüksek seviyedeki başarı, tanınma, yetki ve sorumluluk, gelişme ve yapılan işin niteliği gibi faktörler **motivasyon faktörleri** olarak gösterilmektedir.

Bu kuramda; iş ortamında hijyen faktörlerinin istenen ölçüde olması, çalışan tatminini sağlamak için yeterli fakat yüksek performans göstermeleri için motivasyonu sağlamaya yetmemektedir. Bu durumda yöneticiler; işletmede yeterli düzeyde hijyen faktörlerini sağlayacak ve motivasyon faktörlerini de uygulamaya dahil ederek çalışanların yüksek performanslarını gösterecek düzeyde başarılı olmalarına olanak sağlamalıdır. Herzberg modeli çalışma hayatına yönelik ilk model olması ve çalışma şartları ile iş tatmini ve motivasyonu arasında bağlantı kurması açısından önem taşımaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2008: 13).



* McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı: David McClelland'ın 1963 yılında geliştirdiği başarı etkenine ve insan ihtiyaçlarının hayatı boyunca kazanıldığı görüşüne dayanan kuramda ihtiyaçlar üç gruba ayrılmaktadır; Bu ihtiyaçlar;

Zor olarak nitelendirilen işleri başarma, yüksek performans sağlama, karışık ve ulaşılması zor hedefler koyarak bunların üstesinden gelme ihtiyacı **Başarı ya da Başarma İhtiyacı**, diğer insanlarla ilişkiler kurma, çatışmalardan kaçınma, sosyal gelişim ve arkadaş edinme ihtiyaçları **İlişki Kurma İhtiyacı**, güç ve otorite kaynaklarını artırma, insanları etkileme, kontrol etme ve gücünü koruma ihtiyaçları da **Güç Kazanma İhtiyacı** olarak açıklanmaktadır (Koçel, 2018: 652).

* Alderfer'in ERG Kuramı: Clayton Alderfer, 1969 yılında geliştirdiği kuramda ihtiyaçları "Varlığını Sürdürme, İlişkilerde Bulunma ve Gelişme İhtiyaçları" olarak üç gruba ayırmaktadır. Varlığını sürdürme ihtiyaçları; yaşam için temel olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından oluşmaktadır. İlişkilerde bulunma ihtiyaçları diğer insanlarla sosyal ilişkiler kurma ve bir arada bulunma ihtiyacını içeren gelişme ihtiyaçları da bireysel olarak kendini geliştirme gerçekleştirme ihtiyacından oluşmaktadır (Koçel, 2018: 645).

* Süreç Kuramları: İçerik kuramları insanları eyleme yönelten ihtiyaçları temel alırken süreç kuramları ise bu ihtiyaçları karşılayacak dışsal etkenler ya da ödüller üzerine odaklanmaktadır. Başlıca süreç kuramları "Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Pekiştirme Kuramı ile Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı" olarak bilinmektedir (Metle, 2001: 314).

* Vroom'un Beklenti (Umut) Kuramı: 1964 yılında Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı; üstün performans gösteren davranışın mantıklı sayılabilecek bir ödülle karşılık bulacağına dair çalışanların beklentisine yönelik kurulmuştur. Bu kuram, insanların akılcı davrandığı ve kendisine sunulan seçeneklerden hedeflerine ulaşma olasılığını artıracığına inandığı davranışı seçeceği varsayımına dayanmaktadır. Kuramın temel değişkenleri beklenti, çekim ve sonuçlardır. Çekim ile beklentinin çarpımı davranışa yönelten gücü göstermektedir (Güdüleyici Güç= Çekim X Beklenti). Bu güç hangi seçenek için yüksekse birey o davranışı (yüksek-orta- düşük performans gibi) seçmektedir (Erdem, 1998: 54).

* Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı: 1967 yılında geliştirilen Lawler ve Porter'in beklenti kuramı, Vroom'un yaklaşımına ek olarak; "çaba, bilgi, algı ve becerilerin rol değişikliklerine yönelik performans ödüllendirmesinin yapılabileceği" teorisine dayanmaktadır. Motivasyonun ve performansın kaynağı nedir sorularına cevap arayan kuramda çaba, güç ve harcama isteğinin tatmin ve performansla aynı olmadığı, ayrı değişkenler olduğu ve birbirleri ile ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Teoriye göre birey gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse ne kadar çaba gösterirse gösterebilir başarı sağlayamamakta kendileri için algıladıkları rol anlayışı doğrultusunda performans gösterebilmektedir (Oksay, 2005: 31)

* Adams'ın Eşitlik Kuramı: Eşitlik kuramı, "işgörenlerin gösterdikleri performans karşılığında benzerleriyle karşılaştırıldığında (ücret vb. konularda) yönetim tarafından kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algıları üzerinde yoğunlaşan" bir motivasyon teorisidir. J. Stacy Adams tarafından 1963 yılında geliştirilen kurama göre, işgörenler örgüte sağladıkları fayda karşılığında aldıkları ödüllerin benzer fayda sağlayan diğer bireylere verilen ödüllerle aynı düzeyde ya da yakın olduğu inancındaysa, kendilerine yapılan davranışın adil olduğunu düşünmekte ve motive olmaktadır (Eren, 2004: 538).

* Pekiştirme Kuramı: Bu kuram, Harvard psikologlarından B.Frederic Skinner tarafından geliştirilmiş ve kişinin davranışlarıyla elde ettikleri sonuçlar arasındaki ilişkileri konu almıştır. Tam bir davranışçı olan Skinner, davranış, dürtü ve ihtiyaç gibi insanların "içsel" durumlarını



gösteren kavramları, gözlemlenemedikleri için davranışa yönlendiren neden olarak kabul etmemekte, davranışların ödül ve ceza ile öğrenilen bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Yine kuram da, kişinin davranışlarını makul ödüllerle ödüllendirmek, hiç ödüllendirmemek ya da makul sınırlar içinde cezalandırmak yoluyla bahsi geçen davranışları değiştirmeyi ya da pekiştirmeyi temel almaktadır. Davranış değiştirmenin temelinde “etki yasası” bulunmaktadır. Etki yasası, “kabul edilen davranışların daha güçlü hale getirilerek tekrarlanması için çalışanların ödüllendirilmelerini; kabul görmeyen davranışların ise ödüllendirilmemesi ve gerektiğinde cezalandırılması yöntemiyle tekrarlanmalarının önüne geçilmesi” düşüncesini içermektedir. Davranışların pekiştirilmesinde; “olumlu pekiştirme, kaçınma yoluyla öğrenme, ceza verme ve son verme” olarak dört temel yöntem kullanılmaktadır (Koçel, 2018:647).

* Edwin Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı: Performans düzeyine dayanan motivasyon programlarını da içeren kurama göre, kişisel amaçların belirlenmesi; motivasyonunun, işe yönelik dikkatin ve gösterilen çabanın artmasını ve kararlılığı sağlamaktadır. Amaçlar, bireysel olabildiği gibi kurumsal da olabilmekte ve birbirlerine uyumlu olması gerekmektedir. Yine kuramda; işgörenlerin motivasyon belirleyicilerinin kendi amaç ve niyetleri olduğu ve dışsal özendirici faktörlerin onların amaç ve niyetlerini etkilediği gösterilmektedir (Önen ve Kanayran, 2015: 53).

*. *Motivasyon İçin İş (Görev) Tasarımı*: İş tasarımı ve işlerin yeniden yapılandırılması, örgütte verimlilik ve tatmini sağlamak amacıyla, motivasyon yaklaşımlarının çalışma yapısına uygulanması şeklinde ifade edilmektedir. Yöneticiler, çalışanlar açısından hangi işlerin daha motive edici ya da sıkıcı olduğunu bilmek ve sıkıcı olanları yeniden yapılandırmak durumundadırlar. İşlerin yeniden yapılandırılmasına yönelik yaklaşımlar ise işin basitleştirilmesi, rotasyonu, genişletilmesi ve zenginleştirilmesi olarak sınıflandırılmaktadır.

İşin Basitleştirilmesi: Bireye tanımlanan görevlerden gereksiz olanları çıkararak etkinliği yükseltmeyi amaçlayan motivasyonel bir iş tasarım şeklidir. Bu yöntemde işler olabildiğince basit, rutin ve standartlaştırılmış olarak tasarlanmaya çalışılmaktadır. Bu sayede, düşük yetenekteki çalışanlar işlerini eksiksiz olarak tamamlamakta ve örgütün verimlilik ve etkinliği yakalamasını mümkün kılmaktadır.

İş Rotasyonu: İş basitleştirmenin çalışanlar açısından yol açtığı monotonluk ve sıkıcılığın olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve motivasyonu sağlamak amacıyla bireylerin sırasıyla farklı işlerde çalışmalarını sağlayan bir iş tasarım tekniğidir.

İşin Genişletilmesi/Büyütülmesi: Bazı görevleri eskisinden daha kapsamlı ve yeni bir iş etrafında birleştirip bütünleştirme yöntemidir. Bu yöntemin amacı, çalışanlar açısından işte üretkenlik ve işe çekiciliği sağlamaktır.

İşin Zenginleştirilmesi: Burada, bir çalışanın görevini, çekici iş ve tanınma gibi yüksek düzeydeki ihtiyaçlar ile geliştirme, eğitim ve başarı fırsatlarının tek bir işte birleştirme amaçlanmaktadır. Zenginleştirilmiş bir işte çalışan; iş için gereken kaynakları kontrol edebilme, işin nasıl yapılacağına dair karar alma, kişisel gelişimine katkı sağlayacak tecrübeleri uygulamaya aktarma ve kendi çalışma ritmini belirleme gibi birçok avantaja sahip olmaktadır.

6.SONUÇ

İşletmelerde yönetim planlama aşaması ile başlamakta örgütlenme aşaması ile devam etmektedir. Devamında gelen yöneltme aşamasında ise varılmak istenen nokta, yapılan planlar doğrultusunda işletme çalışanlarının harekete geçirilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanmasıdır. Yöneltme fonksiyonu etkin ve verimli şekilde yerine getirmek için verilecek emirlerin doğru, açık, tam, yerine getirilebilir ve makul olması gerekmekte, yöneticinin çalışan personeli iyi tanınması, niteliksiz personelin işten uzaklaştırılması, ekip ruhunun geliştirilmesi



ve iyi gözlem yapılması önem teşkil etmektedir. Bununla birlikte yöneltme sistemine temel olan liderlik, motivasyon, iletişim ve güç konularının yönetici tarafından bilinmesi ve uygulanması işletme başarısının sağlanması ve sürecin sorunsuz işlemesi için büyük önem taşımaktadır.

REFERENCES

- Anameriç, H. (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45(2), 25-44.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Bektaş, M. & Erdem, R. (2015). Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-139, 2015.
- Çakmak, Z. (2016). Sanal Organizasyonların Yönetim Fonksiyonları Açısından Geleneksel Organizasyonlardan Farklılıkları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 2(2), 35-58.
- Çelik, A. & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Demiray, U. (2008). *Etkili İletişim*, Ankara: Pegem Akademi.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Metle, M. (2001). Education, Job Satisfaction and Gender in Kuwait. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 311- 332.
- Meydan, C. H., & Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 65(4), 124-140.
- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Önen, S. M. & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özalp, İ., Koparal, C., & Berberoğlu, G. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi yayınları.
- Özer, P. S., & Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. s. 83-104, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Editör Serinkan, C., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öztürk, C., Nauşabayeva Hekimoğlu, A., & Akbaba Buyruk, A. N. (2018). *Yönetim ve Siyaset*, Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.



- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Dördüncü Basım, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2001). *İşletme*, Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Saruhan, S. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta yayınevi.
- Tamer K. (2018). *İşletme Yöneticiliđi*, Genişletilmiş 17.baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.